

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DAN CIRI KEPIMPINAN DI KALANGAN  
PENGAWAS SEKOLAH MENENGAH KAWASAN  
PARLIMEN TAMBUN TULANG,  
ARAU, PERLIS**

Kertas Projek Sarjana Diserahkan Kepada Kolej Sastera dan Sains Sebagai Sebahagian  
Darpada Syarat Penganugerahan Ijazah Sarjana Sains ( Pengurusan Pendidikan )  
Universiti Utara Malaysia

Oleh  
**RUSLIE BIN JAIR**  
Mei 2009



Kolej Sastera dan Sains  
College of Arts and Sciences  
(Universiti Utara Malaysia)

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK**  
(Certification of Project Paper)

Saya yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**RUSLIE BIN JAIR (NO. MATRIK : 86864)**

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DAN CIRI KEPIMPINAN PENGAWAS**

**SEKOLAH MENENGAH KAWASAN PARLIMEN TAMBUN TULANG,**

**ARAU, PERLIS.**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Dr. Mohd. Nor Jaafar**  
(Name of Supervisor)

Tandatangan :  
(Signature)

Tarikh : **17 Mei 2009**  
(Date)

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan kertas projek ini sebagai sebahagian dari keperluan penganugerahan ijazah sarjana dari Universiti Utara Malaysia, Saya bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkan kertas projek ini bagi sebarang rujukan dan penyelidikan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang perbuatan menyalin atau fotokopi kertas projek ini, sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya bagi tujuan-tujuan penyelidikan hendaklah mendapat persetujuan dari penyelia kertas projek ini ataupun dalam keadaan mana ketiadaan penyelia, kebenaran pula diperolehi dari Dekan Sekolah Siswazah. Dalam pada itu sebarang bentuk penyalinan, penerbitan dan penggunaan kertas projek ini sama ada secara keseluruhan dan sebahagian daripadanya bagi tujuan-tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan selagi tidak mendapat kebenaran bertulis dari saya. Haruslah diketahui bahawa pengiktirafan perlu diberikan kepada saya dan kepada Universiti Utara Malaysia bagi sebarang rujukan terhadap bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk menyalin atau sebarang kegunaan kertas projek ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dialamatkan kepada :

Dekan Akademik,  
Universiti Utara Malaysia  
Kolej Sastera dan Sains  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman

## ABSTRAK

Kajian ini dilakukan bertujuan untuk melihat gaya pengurusan konflik dan ciri kepimpinan di kalangan pengawas-pengawas di sekolah menengah Kawasan Parlimen Tambun Tulang, Perlis. Data-data telah dikumpulkan daripada para pengawas daripada 8 buah sekolah menengah yang telah dipilih secara rawak. Seramai 200 orang pengawas telah dipilih, di mana 30 orang pengawas bagi setiap sekolah telah dipilih untuk menjawab instrumen pengukuran. Instrumen Thomas-Kilman Conflict Mode, Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDO) dan Climate Profile Questionnaire (CFQ). Manakala dalam ciri kepimpinan penyelidik telah membina soal selidik berasaskan kluster gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan laissez-faire yang dikemukakan oleh para sarjana di bidang kepimpinan ini dan diubahsuai kepada gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas, berorientasikan hubungan dan pasif. Data telah diproses dengan menggunakan SPSS 12. Hipotesis pula telah diuji dengan menggunakan kajian ujian-t dan ANOVA Satu Hala. Daripada pengkajian hipotesis ini didapati bahawa bagi ciri demografi iaitu jantina, umur, bangsa, dan tempoh bertugas, keempat-empat ciri ini tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap ciri kepimpinan kecuali bagi ciri tahap jawatan menunjukkan keadaan sebaliknya (signifikan terhadap ciri kepimpinan). Bagi gaya pengurusan konflik, hanya jantina dan tahap jawatan sahaja yang menunjukkan perbezaan signifikan. Hasil daripada kajian ini juga didapati kewujudan hubungan yang signifikan di antara ciri kepimpinan dan gaya pengurusan konflik pengawas. Secara keseluruhannya dan terperinci bahawa ciri kepimpinan berorientasikan hubungan dan berorientasikan tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan kelima-lima gaya pengurusan konflik. Hasil kajian ini mempunyai implikasi tersendiri kepada sekolah-sekolah yang berkaitan. Para pengawas / pelajar perlu diberikan program latihan secara berterusan untuk meningkatkan kemahiran mengurus konflik. Dalam suasana permasalahan disiplin pelajar yang semakin meruncing sejak akhir-akhir ini, sudah tiba masanya peranan pengawas dimanfaatkan sepenuhnya. Program yang dirancang ini akan dapat dimanfaatkan oleh para pengawas meningkatkan kemahiran dalam menguruskan konflik interpersonal dan intrapersonal dan sekaligus akan meningkatkan juga kualiti ciri kepimpinan mereka. Hasil kajian ini akan hanya menjadi realiti apabila sekolah-sekolah menengah Kawasan Parlimen Tambun Tulang dapat mengambil langkah susulan / tindakan susulan. Hasil tindakan tadi boleh direplikasikan untuk kajian-kajian lanjutan.

## **Abstract**

The purpose of this research is to observe the style of conflict management and leadership attributes among prefects in the Tambun Tulang Parliamentary Territory, Arau Perlis. The data was gathered from the board of prefects of 9 secondary schools which were chosen randomly. A total of 200 prefects were chosen whereby 30 prefects were selected from each school. The measuring instruments used were Thomas-Klimann Conflict Mode and to measure / evaluate the leadership attributes the researcher came up with a questionnaire based on a cluster autocratic, democratic and laissez-faire styled of leadership. However, it was adapted to the style of leadership which is oriented on duties (task oriented), based on relationship (relationship oriented) and passive. The data was processed using the SPSS 12 whereas the hypothesis was assessed with the usage of T-Test and One Way ANOVA. From the study of the hypothesis, the demography element or factors did not show any significant disparity towards the leadership qualities. However the element of position held had a reverse effect, it was significant toward leadership style. In the conflict management style, only gender and level of positions held showed a significant differences. Apart from that, results from the research showed the existence of significant relationship between prefects' leadership and conflict management style. On the whole and specifically leadership which is relationship oriented and task oriented has a significant relationship with all the five conflict management styles. The researcher has its own implication on the schools concerned. The prefects or the students should be given continuous training programmes to upgrade this skill in managing conflicts. In the present environment / situations of discipline problem which of late have been increasing drastically, it is the time the role of prefects to be used completely. The programme which has been planned could be fully used by the board of prefects to improve their skills in managing interpersonal and intrapersonal conflict. Simultaneously it will upgrade the quality of their leadership. The result of the research will only be reality when schools in this area take the follow up action / step. The action can then be replicated for further studies.

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah, bersyukur saya ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurnia dan izinNYA projek sarjana ini dapat disiapkan. Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan terima kasih kepada Dr. Mohd Noor Jaafar pensyarah Kolej Sastera dan Sains Universiti Utara Malaysia yang telah memberi bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat sehingga projek ini dapat disiapkan.

Ucapan terima kasih juga seluruh kerabat Jabatan Pendidikan Negeri Perlis serta sekolah-sekolah menengah di Kawasan Parlimen Tambun Tulang Arau khususnya para pengetua kerana telah memberikan kerjasama dalam melengkapkan kajian ini. Dikesempatan ini juga saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan sekuliah, serta pensyarah-pensyarah UUM yang telah mencurahkan ilmu sepanjang pengajian saya di UUM

Akhir sekali diucapkan ribuan terima kasih yang teristimewa kepada semua keluarga terutama isteri tersayang Norhayati Md Dali serta anak-anak Muhammad Irfan, Muhammad Izzul Aizat, Nur Imannina Najwa dan Nur Izzati yang banyak sabar, memberikan dorongan serta sokongan dan semangat yang tidak putus-putus sehingga pengajian sarjana saya dapat ditamatkan.

Semoga Allah S.W.T sentiasa memberikan anugerah kebahagiaan untuk kita semua.

Ruslie Bin Jair

No. 2, Jalan Utama Tiga,

Taman Utama,

01000 Kangar, Perlis

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	Kebenaran Menggunakan Kertas Projek	ii
	ABSTRAK	iii
	ABSTRACT	i v
	Penghargaan	v
	Kandungan	vi
	Senarai Jadual	ix

### **BAB 1      PENGENALAN**

1.0	Latar belakang	1
1.1	Latar belakang Masalah	4
1.2	Pernyataan Masalah	12
1.3	Objektif Kajian	13
1.4	Kepentingan Kajian	13
1.5	Batasan Kajian	14

### **BAB 2      ULASAN**

2.1	Konflik	15
	2.1.1   Pengurusan Konflik	
	2.1.2   Pengaruh Demografi ke atas Pengurusan Konflik	

	2.1.3 Peranan Pihak Ketiga Dalam Penyelesaian Konflik	
2.2	Kepimpinan	34
2.3	Gaya Pengurusan Konflik dan Kepimpinan	51
2.4	Penutup	54

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

2.0	Pendahuluan	55
3.1	Kerangka Konseptual Kajian	55
3.2	Pembolehubah Kajian	56
	3.2.1 Pembolehubah Bersanadar	
	3.2.2 Pembolehubah Bebas	
3.3	Definisi Opsional	59
3.4	Hipotesis Kajian	60
3.5	Lokasi Kajian	61
3.6	Kajian Rintis	61
3.7	Kaedah Pesampelan	62
3.8	Sumber Data dan Pentadbiran Kajian	63
3.9	Instrumen Kajian	63
3.10	Penganalisaan Data	65
3.11	Kriteria Membuat Keputusan	67

### **BAB 4 ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN**



4.0	Pendahuluan	68
4.1	Latarbelakang Responden Berdasarkan Demografi	68
4.2	Ujian Hipotesis	73
4.3	Kesimpulan	82

## **BAB 5        RINGKASAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN**

5.0	Pendahuluan	85
5.1	Ringkasan Kajian	85
5.2	Dapatan Kajian	86
5.3	Kesimpulan	95
5.4	Implikasi Kajian	96
5.5	Cadangan Perlaksanaan	97
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	99

## **BIBLIOGRAFI**

LAMPIRAN A :     Soal Selidik

LAMPIRAN B :     Surat-Surat Kebenaran Menjalankan Kajian

LAMPIRAN C :     Hasil Analisis

## Senarai Jadual

<b>Jadual</b>	<b>Tajuk</b>	<b>Muka Surat</b>
3.1	Ringkasan Konseptual Kajian	56
3.2	Alat Skor Linkert	66
4.1	Latarbelakang Responden Berdasarkan Jantina	69
4.2	Taburan Responden Berdasarkan Umur	70
4.3	Taburan Responden Berdasarkan Bangsa	70
4.4	Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Bertugas	71
4.5	Taburan Responden Berdasarkan Tahap Jawatan	72
4.6	Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Jantina Terhadap Ciri Kepimpinan	73
4.7	Keputusan Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) Bagi Perbezaa Umur Terhadap Ciri Kepimpinan	74
4.8	Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Bangsa Terhadap Ciri Kepimpinan	75
4.9	Keputusan Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) Bagi Perbezaan Tempoh Bertugas Terhadap Ciri Kepimpinan	76
4.10	Keputusan Ujian-t Bagi Tahap Jawatan Pengawas Terhadap Ciri Kepimpinan	76
4.11	Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	77
4.12	Keputusan Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) Bagi Perbezaan Umur Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	78

4.13	Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Bangsa Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	79
4.14	Keputusan Analisis Varians Satu Hala (ANOVA) Bagi Perbezaan Tempoh Bertugas Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	79
4.15	Keputusan Ujian-t Bagi Perbezaan Tahap Jawatan Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	80
4.16	Keputusan Analisis Kolerasi Pearson Di Antara Ciri Kepimpinan Dan Gaya Pengurusan Konflik	81
4.17	Analisis Kolerasi Pearson Di Antara Ketiga-Tiga Ciri Kepimpinan Dan Gaya Pengurusan Konflik	81
4.18	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis	82

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.0 Latar Belakang**

Sekolah merupakan institusi yang memberikan pendidikan secara formal dan merupakan sebuah organisasi yang boleh membentuk sahsiah manusia dari pelbagai bangsa dan budaya, sosioekonomi dan latarbelakang pendidikan. Sebagai sebuah organisasi pendidikan, ia diselenggarakan oleh sekumpulan pendidik yang boleh berinteraksi melalui proses yang berstruktur untuk mencapai hasrat dan fungsi penubuhan institusi ini. Dalam usaha mencapai matlamat pendidikannya, ia dikaitkan dengan faktor persekitaran seperti ekonomi, politik masyarakat dan dasar-dasar kerajaan.

Menurut Ee Ah Meng (1996) sekolah berfungsi untuk mencapai matlamat pendidikan negara dalam bidang pendidikan, sosial, ekonomi dan politik. Dalam bidang pendidikan, institusi ini berfungsi untuk membentuk individu dari aspek intelek, moral, estetika, emosi dan menggalakkan perkembangan potensi individu pada tahap yang maksimum. Dari aspek sosial pula, sekolah berperanan untuk membina individu yang mempunyai celiak akal dan kefahaman mengenai persekitaran alam, budaya dan hidup bermasyarakat. Dalam bidang ekonomi, pendidikan yang diperolehi adalah untuk membangun sumber tenaga manusia yang bijaksana bagi meningkatkan produktiviti sektor ekonomi negara.

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## Bibliografi

- Abang Amin Rasidi, Penyelesaian Konflik di Sarawak : Satu Kajian Perbandingan Antara Etnik dan Jantina, Tesis Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1992.
- Ahmad Atory Hussein (1991), *Pengurusan Organisasi, Siri Pengurusan dan Pentadbiran*, Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Jahid Hamidi (1997). Pemuda Bertindak : Pelajar Bermasalah Diserapkan ke Dalam Briged Putra, Utusan Malaysia, 2 Februari 1997.
- Amran Saman (1993). Pengurusan Konflik : satu Kajian Kes Ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor. Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Amstrong, M. and Page, K. (1983). *How To Be A Better Manager*, Great Britain.
- Asiah Hamzah (1997). Faktor Demografi Yang Mempengaruhi Stail Kepimpinan Guru. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Atan Long (1992). *Psikologi Pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Bass, Bernard M. (1990). *Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Applications*, The Free Press, New York.
- Bass, Bernard, M (1981), *Stodgills's Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, Revised Ed.* New York : Free Press.
- Baldarama. A.M. Conflict Management Style and Hispanic Administration in Two Years Within the South Western Unitate State. PhD Dissertation, Bowling Green State University. 1989.
- Berry, B.P.. An Analysis of The Relationship Between Gender and Interpersonal Conflict Mangement Style of Selected School Administration, PhD Dissertation. University Of Saint Louis, 1997.
- Beauvais, laura Lyn (1987). A Model Of Relationships And Organizational Outcome Variables Among Research And Development Scientists And Engineers, PhD Disertation, The University Of Tennessee.
- Blake, R.R. & Moutan, J.s. (1964). *The Managerial Grid : Key Orientation For Achieving Production Through People*. Gulf Publishing Co. Texas.
- Blanchard (1993). The Blanchard Management Report. *Manage*, Oct 93, V45. 12.

- Bond, G.J. (1995). Lateral Staff Conflict In Elementary Schools : Why And How Teachers Towards Change (Decentralization). Dissertation. Columbia University Teachers College.
- Carpenter, B. D. (1996). Conflict Management Style Of High School Football Coaches. EDD Dissertation. University Of La Verne.
- Chiang, Ching-San (1996). The Effects Of Leadership Styles Of Taiwanese Junior College Presidents On Teacher Job Satisfaction. Dissertation Abstract, Florida Internasional University.
- Close, Carole, ; L., Lechman Kathy (1997). Fostering Youth Leadership : Students Train Students And Adults in Conflict Resolution. Theory Into Practice, Winter 97, Vol. 36. Issue 1.
- Cohen, March & Olsen (1972). A Cabbage And Theory In Organizational Decision Making. Administrative Science Quarterly. 17 : 1-23.
- Davis, Kathleen Virginia (1996). A Study of The Personality Type And Leadership Style Of Women Administration In The South Carolina Technical College System. PhD. Dissertation. University Of South Carolina.
- Eh Ah Meng, *Pendidikan Di Malaysia 1 : Falsafah Pendidikan Guru Dan Sekolah*, Penerbit Fajar Bakti, Shah Alam. 1996.
- Earnest, G.W.(1992). Conflict Management Styles As Reflection Of Jungian Personality Type Preferences Of The Cooperative Extensions North Central Region Directions And District Directors ; PhD Dissertation, The Ohio State University.
- Emrich, Cythia G. (1999). Context Effect In Leadership Perception. Personality And Social Psychological Bulletin. Aug. 1999, V25, 18.
- Fayol, H., "General And Industrial Management Theory Jungle", *Journal Of Academy Management* ; 4 : 175-176, 1961.
- Fathiyah Abu Bakar (1997). Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pentadbir-Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu, Negeri Kedah, Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Fieldler, F.E.(1996). Research Of Leadership Selections And Training : One View Of The Future, Administrative Science Quarterly, Cornell University.
- Glenon, Patsy Timmerman (1991). A Descriptive Study Of Attitudes And Behaviour Of 1<sup>st</sup> And 2<sup>nd</sup> Year Teacher's (Novice Teachers, Beginning Teachers). Dissertation. Northern Arizona University.

- Kilman, R.H. & Thomas, K.W., Developing A Forced Choice Measure Of Conflict-Handling Behaviour : *The "MODE" Instrument, Educational And Psychological Report*, 37 : 309-325, 1977.
- Knezevich, S.J., (1995). *Administration Of Public Education*, Hamper & Row Publisher, 1975.
- Kunavitkitkul, W. (1995). Conflict Management, Job Satisfaction, Specific Demographic Variables Of Professional Nurses In Thailand, DSN Dissertation, University Of Alabama, Birmingham.
- Kustaa-Friedrich-Freddy (1993). A Description And Analysis Of The Perspectives On Leadership Effectiveness Of African-American Student Leaders At The University Of New Mexico. A Qualification Research Study.
- Lane, Pamela S., McWhirter, J. Jefferies (1992). A Peer Mediation Model : Conflict Resolution For Elementary And Middle School Children. *Elementary School Guidance & Counseling*, 27, October 1992.
- Lee, I. (1992). An Analysis Of Conflict Management Techniques Used By Korean Employee And American Employees In The USA. PhD. Dissertation, Cornell University
- Lomanaco, Cythia Cahill (1997). The Relationship Between Leadership Style Of Georgia Dissertation. Georgia Southern University
- Maneiro, L.A. (1984). Coping With Powerlessness : Set Differences In Power Balancing Strategies Employed In Organizational Dependency Situations, Paper Presented At The Academy Of Management Meetings. Boston, MA.
- Manimaran a/l Parasuram (1992). Penyelesaian Konflik dalam Organisasi, Latihan Ilmiah Sarjana Muda. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- McCormick, W.D. (1997) The Conflict Intermediate School Principals Encounter and How They Manage It. PhD Dissertation. University Of Utah.
- Mcclistrem, M.D. (1996 ). The Effect Of Relational Type On Conflict Management Styles Preferences MeD Dissertation, Michigan State University.
- Menon Shankar (1995). Personality Variables And Their Relationship With Leadership Style, Job Satisfaction And Job Stress : A Comparative Study Between The US and India. Degree EDD. University Of South Florida Digest. Nov.93. Vol59, Issue 3.
- Miller, Suzanne (1993) : Middle-Schoolers "Do Justice" By Their Classmates. *Education Digest. Vom.93, Vol.95, Issue 3.*



- Mohd majid Konting (1993) . *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Moore, G. L. (1990). *Organization Type And Reported Conflict Styles*. PhD Dissertation. Pearbody College For Teachers Of Vanderbilt University.
- Morgan, J.R (1975). *Personality, Sex, Setting And Position Factors In Interpersonal Influence*. Dissertation Internatiaonal.
- Morse, P.S.& Juey, A.E. (1996). *Face To Face : Communication And Conflict Resolution In The Schools*. Corwin Press, Inc.
- Muna, June D. (1996). *Leadership Style Profiles Of women And Men In Utah Superintendence (Gender Difference)*. Dissertation. Birmingham Young University.
- Oven.R.G. (1991). *Organization Behaviour In Education*. 4<sup>th</sup> Edition. Pretice Hall, Englewood Clifts, New Jersey.
- Razali Mat Zin (1993). *Pengurusan Organisasi Kerja : Beberapa Persoalan Jawatankuasa* Penerbitan. Universiti Utara Malaysia.
- Razali Mat Zin (1993). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Rahim. M.A. (1985). Reference Role Styles Of Handling Interpersonal Conflict. *Journal Of Social Psychology*. 126 (1), 79-86.
- Raggins, Belle R. (1987). *Power And Leadership Effectiveness : A Study Of Subordinate Evaluation Of Male And Female Leaders*. Dissertation. The University Of Tennesse.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies And Application*. 8<sup>th</sup> Edn.. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
- Rotterer, M.E., *relationship Of Role Conflict To Leadership Style Of Community College Division Chairs*, The University Of Texas At. Austin, PhD Dissertation 1993.
- Schever, Marge (1998). *The Shelter Of Each Other* (1998). A Conversation With Many Pipler. Educational Leadership. Vol.53, Issue 8, May 1918.
- Schmitz, Rebecca (1994). *Teaching Students To Manage The Conflicts Social Work In Education*. Vol.16, Issue 1994.

- Siti Maimon Kamso Wan Rafael (1994). Kepimpinan Bersepadu (wholistic) Untuk Pengurusan Sumber Manusia Dan Persekitaran. *Pasca Sidang Seminar Antarabangsa : Projek dan Cabaran Ekonomi Dan Pengurusan Dalam Pembangunan Industri Abad ke-21. Universiti kebangsaan Malaysia.*
- Siti Maimon Kamso Wan Rafael (1995). Wholistic Leadership Among First Year Students of A University. *Paper Presented At The Regional Conference Of 8<sup>th</sup> Commonwealth Countries On Education Management.*
- Siti Maimon Kamso Wan Rafael (1995). Exploring Wholistic Leadership Among Senior Civil Servants. *KINABALU, Vol. 11(No.1), Nov.*
- Siti Maimon Kamso Wan Rafael (1996). Comparing Wholistic Leadership Between Senior Civil Servants And First Year University Students, Kinabalu Vol. 11 (1) Nov. 1996, *Jurnal Perniagaan dan Sain Sosial.*
- Seevers, Brenda S. (1991). Factors Related To Tracking Style Preference Of Ohio Cooperative extension Faculty And Programme Staff. Dissertation. The Ohio State University.
- Sparkman, L.B. (1995). The Effects Of Councelling Intervention In Conflict Management Styles And Teachers Perception Of Behaviours Of Students. PhD. Dissertation. Mississippi State Of University.
- Spondek, B & Olivia N. Saracho (1994). *Right From The Start. Teaching Children Ages 3-8.* Allyn & Bacon : Boston.
- Sullivan, Debra R. (1994). Intruduction Of Leadership Theory and Practice : A Textbook For Community College Students Part 2. PhD. Dissertation.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook Of Leadership.* Free Press, New York.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict And Conflict Management. In M.D. Dunnette (Ed), *A Handbook Of Management Journal. Vol.19.*
- Turin Ahmad (1995). Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Negeri Kedah. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Tyrell, Frank & Scully, Tim (1998). Building Peaceful Schools. Thrust For Educational Leadership, 28, 2, Nov/Dec. 1998.
- Uma Sekaran (1992). *Research Method For Business : A Skill Building Approach,* John Wiley & Sons. Inc.
- Vaughans, Kirkland Cornell (1985). The Effeciency Of Student Leadership Training. PhD. Dissertation-Adalphi University, The Institute Of Advanced Psychological Studies.

- Vecchio, R.P. (1982)., A Further Test Of Leadership Effects Due To Between. Group Variation And Within-Group Variation. *Journal Of Applied Psychology*. Vol. 67.
- Wan Izuddin (1991). *Strategi Mmembina Pasukan Berkesan*. Nurin Enterprise. Kuala Lumpur.
- Williams, Margaret, L; Podsakoff, Philllips M, (1999). Effects Of Group-Level And Individual-Level Variation In Career Behaviours On Subordinate Attitudes And Performances. *Sept. 99, V65, 13*.
- Wilson (1995). TheEffects Of Formal And Informals Relationship On Choice Of Interpersonal Conflict Resolutions Strategy. PhD. Dissertation. University Of Connecticut.